

Éditorial

La direction

Volume 7, Number 1, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008367ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008367ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

La direction (1994). Éditorial. *Revue internationale P.M.E.*, 7(1), 5–7.

<https://doi.org/10.7202/1008367ar>

Éditorial

L'analyse stratégique subit une crise très profonde. Il est aisé de montrer que plusieurs rationalités coexistent parmi bien d'autres encore (Singer, 1994 ; Martinet, 1994) :

- *La rationalité substantive repose sur les modèles économiques de marché, attribuant à la concurrence le rôle de sélecteur de la « bonne » stratégie de l'entreprise, par des mécanismes darwiniens.*
- *Opposant Lamarck à Darwin, une autre école a longtemps donné le primat à la rationalité instrumentale : grâce aux techniques de gestion et à l'application des procédures appropriées, l'entreprise (en fait la grande) est en mesure de structurer son environnement au mieux de ses intérêts. L'antagonisme de ces deux conceptions transparait dans la dualité économie industrielle–organisation industrielle (Guilhon et Marchesnay, 1994).*

De fait, ces deux approches reposaient sur une croyance mythique, difficile à vérifier et avaient quatre effets de taille : d'échelle, de variété, d'apprentissage et d'intégration. L'effondrement des structures gérantes et bureaucratiques annonce le passage d'un capitalisme managérial à un capitalisme entrepreneurial, reposant sur des unités de petites dimensions, qu'il s'agisse d'entreprises indépendantes ou de cellules de grandes entités en phase de reconfiguration (Kao, 1991).

La conséquence majeure en matière de recherche en stratégie est de redonner le primat aux processus : processus individuels, liés à l'entrepreneur, au décideur et aux gestionnaires ; processus collectifs, liés à l'organisation. Il en découle une forte interaction entre ces deux types de processus individuels et collectifs, lorsqu'on examine les processus cognitifs, d'apprentissage et de prise de décision.

Or, la méthodologie de la recherche, dès lors que l'on abandonne les hypothèses de rationalité instrumentale ou substantive, pour abonder dans le sens d'hypothèses simoniennes de rationalité limitée ou procédurale, voire de

rationalité élargie, ne peut plus se contenter d'expérimentation in vitro, bien calé derrière son micro-ordinateur, pour exploiter des chiffres recueillis sans contacts avec la réalité. La nouvelle méthodologie privilégie les approches de terrain, les entretiens coûteux en temps et riches en informations. Elle privilégie les approches cliniques, les « racontages d'histoires ». Le traitement statistique vient après l'expérimentation in vivo.

Tel est largement le sens et la leçon des trois articles qui ouvrent ce numéro.

La contribution de Lorrain, Belley et Ramangalahy éclaire pleinement cette nouvelle tendance. Il s'agit, en effet, d'étudier la relation entre le profil de comportement de l'entrepreneur aux différents stades. Plus qu'à la méthode et aux résultats, nous voudrions nous arrêter aux interrogations terminales. Les auteurs remettent en cause les classifications figées, instrumentales, du développement d'une entreprise (de type Greiner ou Churchill et Lewis) pour privilégier ce qu'ils appellent les « micro-stades » d'évolution, et les « histoires personnelles » propres à chaque entreprise. Il vaut mieux alors parler de grilles que de typologies classificatoires, passer de l'enquête postale à l'élucidation des étapes par l'entretien individuel en profondeur.

Ce sentiment est confirmé par l'article de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, concernant la relation entre la vision stratégique et la performance. Les auteurs ont beau jeu de montrer les biais introduits par la conception instrumentale et normative de la vulgate stratégique : « Ayez une vision, et vous serez performant ! » Les enquêtes individualisées auxquelles ils ont procédé mettent à mal cette vision. Aucun lien n'apparaît clairement. Sans doute faudra-t-il approfondir le processus décisionnel, faire des distinctions entre vision, intention et décision stratégiques.

Une observation vient à l'esprit, à ce stade de notre propos : l'importance de la durée, du temps, soulignée longuement dans les deux contributions précédentes. Il faut saisir l'évolution dans sa durée pour comprendre les étapes. Quant à la vision, est-il besoin d'insister sur sa dimension temporelle (ce qui pose d'énormes problèmes pour la programmation de la recherche, car cela nécessite des entretiens longs et approfondis) ? Le temps mais aussi l'espace. Ainsi, l'évolution d'une entreprise et les étapes de cette évolution, sont largement conditionnées par le « milieu », au sens du GREMI, dans lequel elle opère. D'où l'intérêt de l'approche critique et récapitulative du concept de « milieu innovateur » soumise dans l'article de Proulx. On voit bien que la réussite du milieu innovateur repose davantage sur la mise en œuvre de processus interactifs entre les acteurs, que sur la constitution de procédures, administratives et autres, qui peuvent rester lettre morte (Julien, Estimé et Drilhon, 1993).

Le temps, l'espace, mais aussi et avant tout les personnes, membres de l'organisation. La contribution de Garand et Fabi confirme, en définitive, notre sentiment : l'application de procédures instrumentales, de techniques de gestion aux ressources humaines, inévitablement se heurte à l'obstacle épistémologique des processus. Car comment évaluer à l'aide de techniques prédéterminées, voire quantitatives, la « qualité », pour ne pas parler de performance d'un individu appelé à effectuer des tâches de haut niveau, de gestion par exception (Brabet, 1993) ? La gestion stratégique des ressources humaines, stratégiques elles-mêmes, implique le recours à des méthodes de recherche appropriées.

La note de recherche d'Hernandez rejoint cette interrogation à l'égard du temps, en reprenant l'investigation ancienne, déjà, de Mintzberg concernant l'emploi du temps du dirigeant. Les différentes enquêtes ultérieurement effectuées in vivo confirment une occupation tripartite du temps, au regard des problèmes à traiter et des processus de décision (on rappellera, par chauvinisme, la belle thèse de Bernard Fallery, soutenue en 1983 à Montpellier, sur ce thème). On peut toutefois se demander, comme le fait l'auteur, s'il ne faudrait pas prendre davantage en compte la taille, le statut du dirigeant et, rejoignant ainsi le premier article évoqué, le stade d'évolution de l'entreprise. Il y a là matière à de multiples investigations de terrain.

Nous concluons cet éditorial par une dernière remarque : les articles proposés sont presque exclusivement québécois. Ceci souligne, a contrario, le retard de la recherche française en matière d'entrepreneuriat, retard que nous avons violemment stigmatisé dans un numéro spécial de la Revue française de gestion consacré à la PME (Marchesnay, 1993). On peut toutefois penser que c'est l'aggiornamieto qui se dessine en matière de recherche en management stratégique qui va conduire les collègues français vers l'étude individualiste et constructiviste axée sur les processus, soit des individus entrepreneurs, soit des petites organisations entrepreneuriales ; on peut à cet égard parler de quelques hirondelles dans un printemps somme toute maussade.

La direction

Bibliographie

- BRABET, J.F. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Économica.
- JULIEN, P.A., M.F. ESTIMÉ et G. DRILHON (1993), *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, Paris, OCDE.
- GUILHON, B. et M. MARCHESNAY (1994), Présentation du numéro 76 de la *Revue d'économie industrielle* consacré à la PME.
- KAO, R.J. (1991), *The Entrepreneurial Organization*, New York, Prentice-Hall.
- MARCHESNAY, M. (1993), « Stratégie, recherche et PME », *Revue française de gestion*, novembre.
- MARTINET, A. (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? » (avec commentaires de Mintzberg), Séminaire Condor, École polytechnique, Paris, 10 juin.
- SINGER, A.E. (1994), « Strategy as moral philosophy », *Strategic Management Journal*, vol. 15.